

Wieviel Strategie braucht der B2B-Vertrieb?

Dr. Johann Fischl, Februar 2021

Was ist verkehrt daran jeder Chance nachzulaufen? Gerade im Vertrieb geht es darum, Chancen aufzuspüren und sich bietende Chancen erfolgreich zu nützen. In einer frühen Phase der Marktbearbeitung ist das durchaus ein Erfolgsmodell. Im Zuge der Entwicklung der eigenen Marktposition stößt es aber an seine Grenzen und der Vertrieb verliert dramatisch an Schlagkraft. Der Bedarf nach Transformation von einem chancenorientierten zu einem strategiegetriebenen Vertrieb wird evident.

Wenn die Strategie fehlt

Die Gefahren des chancenorientierten Vertriebs lauern in der Verzettelung und Ressourcenverschwendung. Eine Überforderung der Organisation bei gleichzeitiger Stagnation in der Vertriebsperformance ist das Ergebnis. In einer derartigen Situation drängen sich entscheidende Fragen auf:

- Welche Kunden und Aufträge suchen wir?
- Wo liegen unsere Wachstumspotenziale?
- Wie erreichen wir diese Potenziale?
- Wo setzen wir unsere Ressourcen ein?

Die Vertriebsstrategie liefert dazu die entscheidenden Antworten. Sie gibt den Vertriebsmitarbeitern die Richtung vor und fokussiert den Ressourceneinsatz auf das angestrebte Wachstum. Die passenden Chancen werden aufgespürt, hinsichtlich des strategischen Fits qualifiziert, und für das Unternehmen gehoben. Die Trefferschärfe der vertrieblichen Maßnahmen steigt und die Vertriebsorganisation gewinnt sichtbar an Schlagkraft.

Die Basiselemente einer Vertriebsstrategie

Die strategische Ausrichtung im Vertrieb wird durch 4 Basiselemente definiert (siehe Abb. 1), nämlich Spielfeld, Wachstumspotenziale, Kundensegmentierung und Kanalstrategie.

Die Vertriebsmitarbeiter bewegen sich auf einem **Spielfeld**, einige auf einem kleinen, andere auf einem großen. Manche dribbeln auch außerhalb des Spielfeldes, andere wieder nützen nur einen Teil davon. Die klare Definition des Marktbearbeitungsgebietes als Spielfeld für die Vertriebsmitarbeiter ist die Grundlage der strategischen Ausrichtung im Vertrieb. Es definiert sich anhand von 3 Dimensionen – den Kundenzielgruppen, den Kategorien des Leistungsangebotes und der Region. Jeder Vertriebsmitarbeiter besetzt eine zugewiesene Position auf diesem Spielfeld und ist für die Potenzialausschöpfung in seinem Positionsspiel verantwortlich.

Für das definierte Spielfeld kann in einem nächsten Schritt eine **Potenzialanalyse** durchgeführt werden. Sie liefert das Potenzial für die bestehenden Kunden, das Gesamtpotenzial für das Spielfeld und die weißen Flecken in der Marktbearbeitung. Damit werden Wachstumspotenziale in der Kundengewinnung und in der Kundenentwicklung für die Vertriebsmitarbeiter transparent.



Abb. 1: Basiselemente der Vertriebsstrategie

Die **Segmentierung der Kunden** anhand der Dimensionen „Potenzial“ und „Potenzialausschöpfung“ gibt den Rahmen für den Ressourceneinsatz vor. Über die Definition von Service-Standards, beispielsweise in Form von Besuchsfrequenzen im Vertriebsaußendienst, können die Ressourcen auf die Kunden mit hohem Entwicklungspotenzial gelenkt und die Ressourcenverschwendung bei Kunden mit wenig Potenzial und geringer Potenzialausschöpfung vermieden werden.

Die **Kanalstrategie** beantwortet die Frage nach dem Kundenbetreuungsmodell. Werden die Kunden direkt betreut oder erfolgt der Vertrieb über Distributoren bzw. den lokalen Großhandel und welche Unterstützung erfahren diese Vertriebspartner in der Kundenbetreuung vor Ort. Dabei geht es um die Optimierung des Zielkonfliktes zwischen „Effektivität“ und „Effizienz“. Auch dafür kann die Kundensegmentierung einen wichtigen Input liefern. Aus der Kanalstrategie ergibt sich das Rollenprofil der Vertriebsmitarbeiter und ihre Ressourcenkapazität.

Wie Sie dem Vertrieb neuen Schwung verleihen

Der strategiegetriebene Vertrieb versetzt die Vertriebsmitarbeiter in die Lage, das gesamte Spielfeld zu bespielen, die attraktiven Chancen zu identifizieren und die eigenen Aktivitäten auf diese Chancen zu lenken. Mit einem ersten strategischen Blick auf das bestehende Vertriebssystem können Sie sich in diese Richtung auf den Wag machen

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt mittelständische Unternehmen in der Strategieentwicklung und Strategieimplementierung. Für das Design und die Umsetzung einer Wachstumsstrategie spielt die Vertriebsstrategie eine entscheidende Rolle.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung

fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge

(1) Quelle: CONSENZUM Managementberatung